

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración de Empresas



Seminario de Graduación para optar al título de

Licenciatura en Administración de Empresas

Tema: Gestión de Recursos Humanos

Sub tema: Análisis motivacional del personal y su incidencia en la Organización.

Autores.

Br. Centeno Rodríguez Fátima del Rosario.

Br. Medal Medina Ingrid Ernestina.

Tutor.

Lic. Marvin Chávez Ramos.

Managua 07 julio del 2016

Tabla de contenido

| | |
|--|-----------|
| DEDICATORIA | I |
| DEDICATORIA | I |
| AGRADECIMIENTO..... | II |
| AGRADECIMIENTO..... | II |
| VALORACIÓN DOCENTE | III |
| RESUMEN..... | IV |
| INTRODUCCIÓN. | 1 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| OBJETIVOS | 6 |
| CAPITULO UNO: ASPECTO GENERAL SOBRE LA MOTIVACION | 7 |
| 1.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN | 7 |
| 1.2 ELEMENTOS DE LA MOTIVACIÓN | 10 |
| 1.3. PROCESO INTEGRADO DE LA MOTIVACIÓN | 12 |
| 1.4. TIPO DE MOTIVACIÓN..... | 14 |
| 1.5. MOTIVACIÓN HUMANA | 17 |
| 1.6. CICLO DE LA MOTIVACIÓN | 18 |
| 1.7. MODELO BÁSICO DE LA MOTIVACIÓN..... | 20 |
| CAPITULO DOS: TEORIA DE LA MOTIVACION. | 21 |
| 2.1. TEORÍA PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW | 22 |
| 2.3. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG | 27 |
| 2.4. TEORÍA DE LA EQUITAD. | 29 |
| 2.5. TEORÍA DE LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS | 33 |
| 2.6. TEORÍA DEL REFUERZO..... | 36 |
| 2.7. TEORÍA X Y Y DE DOUGLAS MCGREGOR | 38 |
| CAPITULO TRES: MOTIVACION Y COMPENSACION..... | 41 |
| 3.1. CONCEPTO DE COMPENSACIÓN..... | 42 |
| 3.2. OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN Y LA COMPENSACIÓN..... | 43 |
| 3.3. LAS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS Y LAS EXTRÍNSECAS..... | 46 |
| 3.4. TIPO DE COMPENSACIÓN..... | 48 |
| 3.4.1 FINANCIERA..... | 48 |
| 3.4.2. COMPENSACIÓN No FINANCIERA..... | 51 |
| 3.5. FACTORES DE MOTIVACIÓN. | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 3.5.1. <i>RECOMPENSA</i> | 52 |
| 3.5.2 <i>SALARIO</i> | 53 |
| 3.5.3. <i>BONIFICACIÓN</i> | 54 |
| 3.5.4. <i>COMUNICACIÓN</i> | 54 |
| 3.5.5. <i>CAPACITACIÓN</i> | 55 |
| 3.6. FORMAS DE MOTIVAR Y COMPENSAR A LOS EMPLEADOS..... | 57 |
| 3.7 LA SATISFACCIÓN | 58 |
| CAPITULO CUATRO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL, PROMOVRIENDO LOS FACTORES DE MOTIVACION..... | 59 |
| 4.1. CLIMA ORGANIZACIONAL..... | 59 |
| 4.2. EFECTO DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA MOTIVACIÓN. | 61 |
| 4.3. MOTIVACIÓN Y CULTURA..... | 64 |
| 4.4. UTILIZACIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN | 65 |
| 4.5. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN LIKERT. | 70 |
| IX. CONCLUSIONES..... | 72 |
| <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | 74 |
| XI. ANEXOS. | 76 |

Dedicatoria

Nuestro padre celestial por darme la vida, la salud física, la sabiduría para poder aprender el conocimiento que he adquirido.

A mis padre por a verme apoyado en esta etapa de mi vida y muy especialmente a mi amado esposo Ramón Moreno vega por su apoyo incondicional por estar siempre cuando he sentido que no podía más, por motivarme a seguir y culminar mi estudio universitarios, a mis hijo Eduardo Emilio, Diana Valezka, Diana Vanesa, porque ellos son el motor de mi vida para seguir superándome cada día más.

Br. Fátima del Rosario Centeno Rodríguez

Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme dado salud, las fuerzas para seguir siempre adelante.

A mis padres por brindarme siempre la ayuda necesaria, su dedicación y esfuerzo, principalmente a mi madre por su amor incondicional y brindarme el apoyo necesario, por ayudarme a salir adelante, igualmente a mi hija Ingrid Avril que es la persona que me ha impulsado a seguir con mis estudios y continuar con mis demás metas planteadas.

Br. Ingrid Ernestina Medal Medina

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a nuestro padre celestial por haberme dada la oportunidad de poder culminar mi carrera profesional, poder cumplir con una de las importante de la vida.

A cada uno de los docentes que me brindaron su apoyaron y tiempo, sus conocimiento para el aprendizaje y especialmente a Lic. Marvin Chávez R .por su apoyo, su valioso tiempo y su conocimiento que nos ha aportado para culminar nuestro seminario de graduación.

A mi familia, quienes me apoyado durante el transcurso de mi estudio universitario.

Br. Fátima del rosario centeno Rodríguez

Agradecimiento

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, a mis padres por haberme ayudado a seguir siempre adelante con mis metas planteadas.

A los docentes que nos han brindado sus conocimientos para poder ser mejores profesionales, muy especialmente a nuestro tutor Lic. Marvin Chávez Ramos.

Br. Ingrid Ernestina Medal Medina



VALORACIÓN DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor del 50% de la nota final.”

Por lo tanto el suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que las bachilleras,

FATIMA DEL ROSARIO CENTENO RODRIGUEZ, Carnet No. 09-20063-0 Y **INGRID ERNESTINA MEDAL MEDINA**, carnet No.09-20992-4 han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el Tema: **“GESTION DE RECURSOS HUMANOS”**.
Y el Sub-tema: **“ANALISIS MOTIVACIONAL DEL PERSONAL Y SU INCIDENCIA EN LA ORGANIZACIÓN”**.

Obteniendo la calificación máxima de 50 PUNTOS.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 23 días del mes de mayo del dos mil dieciséis.

Atentamente,

Lic. Marvin Chávez Ramos.
Tutor de Seminario de Graduación
Departamento de Administración de Empresas
Cc: sustentantes Archivo

Resumen.

La motivación significa ser causa o motivo de algo, se dice que la motivación surge de una necesidad. Toda conducta está provocada por algún factor, no puede pensarse que ésta surja de la nada; siempre se encuentra algún móvil, algún motivo detrás de ella. Es así, como la identificación de las necesidades para aplicar factores que influyan dentro del logro de los objetivos en todos los niveles, debe cumplir una tarea formadora.

Para que exista un ambiente organizacional adecuado y productivo, es necesaria la identificación de las necesidades y expectativas de las personas que laboran dentro de una organización, lo cual permitirá desarrollar mecanismos que influyan sobre su comportamiento hacia el logro de los objetivos.

Las organizaciones son parte del sistema social, en ellas los individuos juegan un papel muy importante. Una de las preocupaciones constantes ha sido siempre la adecuada administración de los recursos para alcanzar los objetivos personales e institucionales, en un ambiente sano, productivo, eficaz y eficiente para lograr una mejor calidad de vida de todos los involucrados en su estructura integral, una de las formas para poder abordar este punto ha sido la motivación.

Por eso que la investigación trata de explicar las definiciones científica de los contenidos, las diferente teorías de la motivación , concepto generales, como la influencia que tiene la motivación laboral, el desempeño laboral , su incidencia en el clima organizacional , la satisfacción laboral, compensación, con el fin de lograr los objetivos definido de la organización ,ya que es de vital importancia para el desempeño laboral pues permite combinar distinto factores que incide en la conducta humana con el fin de lograr un desempeño satisfactorio.

Como se ha hecho mención, una de las bases importantes para lograr el desarrollo dentro de la organización es la motivación, por esto es necesario que las empresas consideren la importancia de la misma, como un camino que permitirá impactar sobre su productividad y esto a su vez sobre su desarrollo.

En un entorno caracterizado por el cambio, las organizaciones deben contar con personal en constante crecimiento que cuenten con la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida.

Debido a lo antes mencionado se realizó esta investigación con el objetivo de analizar la motivación del personal en la organización que es de mucha importancia para la organización del buen desempeño dentro de la misma.

Introducción.

Los temas a desarrollar, el análisis con relación motivacional del personal su incidencia en la organización se desarrollara el concepto de motivación, analizaremos la teoría relacionada con la motivación y compensación, el clima organizacional en la organización y su incidencia que tiene para el desempeño laboral y la organización.

En el primer capítulo se desarrollara el concepto de motivación y llegando a la conclusión que es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera ,es decir que da origen a un comportamiento específico, este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que provienen del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo, es decir, todo aquello que sea un factor, elemento, cosa, situación, individuo, que provoca que alguien actúe de tal manera, la razón del comportamiento puede ser originada por el individuo o el ambiente que lo rodea.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí, necesidades, aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, incentivos, al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Proceso de la motivación, se puede explicar de la siguiente manera, las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito.

Tipo de motivación son, el enriquecimiento del trabajo, la adecuación persona, puesto de trabajo, la participación y delegación, reconocimiento del trabajo efectuado, evaluación del rendimiento laboral, establecimiento de objetivos, motivación humana, la motivación humana es uno de los factores que requiere mayor atención, comportamiento es una causa, el comportamiento es motivado.

En el segundo capítulo se desarrollara, las teorías de motivación buscan un solo objetivo: determinar las razones por las cuales las personas adoptan determinados comportamientos así como el proceso que los provoca. Las primeras se enfocan en necesidades humanas de algún tipo y la forma de satisfacerlas, dentro de éstos se encuentran la jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo de existencia, relaciones y crecimiento (ERC) de Alderfer, teoría X y Y de McGregor y el modelo de dos factores de Frederick Herzberg.

Existen principalmente dos enfoques sobre la motivación, por una parte las teorías que centralizan su atención en aquello que motiva el comportamiento, las cuales reciben el nombre de teorías del contenido, mientras que las otras se centran en el cómo es motivado el individuo las cuales se llaman teorías del proceso. En enfoque de procesos destaca la manera y las razones por la que los individuos eligen ciertas conductas para alcanzar sus metas personales, la teoría de Porter Lawler, la teoría de la equidad de Stacy Adams y el modelo de reforzamiento de Skinner.

Se analizarán estas teorías motivacionales a fin de identificar sus rasgos distintivos, seleccionar variables que puedan operacionalizarse para el diseño de un instrumento que permita identificar qué motiva a los individuos en las organizaciones del estado de Morelos.

En el tercer capítulo se explicaran los concepto de compensación y el objetivo de la compensación, la administración y su incidencia en la organización, mencionamos los diferentes factores de motivación como, el dinero ,las recompensas, bonificaciones, y las capacitaciones , beneficios que tiene esto factores para los empleados y organización, desarrollamos concepto de satisfacción el los empleados ya existen diversas maneras de motivar a la gente, que están formadas por diversos factores, caracteres, actitudes, aptitudes y rasgos diferentes, por lo tanto el estimularlas se podrá lograr de diferentes modos.

En el cuarto capítulo abordaremos los conceptos de clima organizacional de la motivación en la organización, la motivación y cultura, y la utilización de la teoría motivación , en el desarrollo de los contenidos pedimos ver que la organización el ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta.

Cada individuo nace con un conjunto de instintos, pero la cultura interviene en la modelación del comportamiento y creando las necesidades, por eso que la organización utiliza todo las teorías de la motivación.

Justificación

El presente trabajo documentado presenta los elementos conceptuales y mitológico para implementar en un proceso de motivación encontrando concepto claves para tal fin, en la actualidad las empresas se enfocan en obtener rentabilidad y aumentar sus utilidades sin tomar en cuenta su capital humano, olvidando la importancia de la implementación de la motivación, sin tomar en cuenta los resultado positivo de la motivación en la fuerza laboral , sin tomar en cuenta la estrategia y planes a seguir con los concepto de motivación, para que alcancen el éxito y que sean capaces de trabajar en conjunto, motivar a las personas para que alcancen e incluso superen elevados estándares de desempeño es fundamental para que una organización sobreviva en el actual mundo de negocios.

La competitividad de una empresa en el exterior depende básicamente de la cooperación y la colaboración en su interior. Cada organización logra el desempeño que merece, y éste conduce a alcanzar los objetivos globales y al éxito en el mundo de los negocios.

El desempeño de una organización depende de la conjunción de varios factores críticos: estrategia, tecnología, diseño y cultura organizacional y, sobre todo, talento humano. Sin personas las organizaciones no pueden hacer nada. Ellos son el dinamo que las impulsa sin embargo, es preciso que ese talento humano posea conocimientos, habilidades y competencias; para que pueda generar resultados debe estar inmerso en un entorno de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura participativa y democrática.

Además, la motivación de las personas es indispensable. El desempeño individual, que es la base del rendimiento de la organización, depende en gran medida de que las personas estén motivadas. No cabe duda de que varios factores que actúan en forma simultánea moldean y condicionan el desempeño individual, como ocurre con las capacidades y competencias de las personas, el liderazgo y el entrenamiento, la orientación, la dedicación y el esfuerzo. Sin embargo, la motivación es la columna vertebral del comportamiento de las personas.

Uno de los mayores desafíos de las organizaciones radica en motivar a las personas, o sea, en hacer que se sientan íntimamente decididas, confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, en infundirles suficiente energía y estímulo para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

Es indispensable que el administrador conozca las motivaciones humanas para conseguir la colaboración irrestricta de las personas.

Objetivos

Objetivo general.

Analizar los diferentes aspectos generales sobre la teoría de la motivación y su importancia para el desempeño eficaz en la organización.

Objetivos específicos.

1. Analizar los aspectos generales de la motivación y su relación con la organización laboral.
2. Desarrollar las diferentes teorías relacionadas con la motivación.
3. Identificar como impacta la motivación y compensación en el personal de la organización.
4. Describir la relación que tiene la motivación laboral y su relación con el clima organizacional.

CAPITULO UNO: ASPECTO GENERAL SOBRE LA MOTIVACION.

En este capítulo se abordara los diferentes conceptos sobre motivación, el proceso de motivación, la visión integrada de la motivación, su relación con la motivación humana, explicando el ciclo de la motivación y otros aspectos generales relacionado con la motivación, con el objetivo de poder desarrollar un amplio conocimiento de la motivación para desempeño laboral en las organizaciones.

1.1. Definición de motivación

Chiavenato (2009). Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos origina una propensión. Este impulsa a actuar puede provocar un estímulo externo que proviene del ambiente o puede ser generado internamente en los individuo proceso mental de un individuo.

La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. A pesar de la enorme importancia de la motivación, resulta difícil definirla con pocas palabras y no existe consenso al respecto, lo que hace aún más difícil de aplicar sus conceptos en el quehacer diario de las organizaciones. Por lo general, se utilizan términos como necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos.

La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar.

Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas. (Pág. 236).

Se puede decir que la motivación es todo lo que impulsa a las personas a actuar de diferentes maneras ya sea de manera positiva cuando se sienten satisfechos por que alcanzan las metas y objetivos propuestos o de manera negativa cuando se sienten totalmente insatisfechos.

En conclusiones iniciales sobre la motivación puede resumirse así.

- a) Varias teorías tratan de interpretar y resaltar de manera diferente ciertos aspectos de la motivación
- b) El concepto de motivación está íntimamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.

- c) La motivación de los individuos involucra metas y objetivos.
- d) Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales entre las personas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno, como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar, es un constructo hipotético que sirve para ayudarnos a comprender el comportamiento humano. Dice que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.

Así, la motivación depende de:

- a) El curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional definido por la organización o individual deseado por la persona.
- b) La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.

c) La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Esas afirmaciones contradicen la opinión de muchos ejecutivos, que tildan a sus subordinados de faltos de motivación o iniciativa. Puede parecer que siempre están desanimados o son lentos, pero eso no tiene nada que ver con la motivación, que no es un rasgo de la personalidad, sino resultado de la interacción de la persona con las situaciones que la rodean. Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

1.2 Elementos de la motivación .

Chiavenato (2009). Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí.

a) Necesidades: Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros, las necesidades son variables surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales, en suma, una necesidad significa que la persona tiene una carencia interna, como hambre, inseguridad, soledad.

b) Impulsos: También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo. Los impulsos son el corazón del proceso de motivación.

c) Incentivos: al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definida como logro que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso, alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso, comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. (Pág. 240).

Estas tres dimensiones del proceso de motivación clásico, o sea las necesidades, los impulsos y los incentivos, son el punto de partida de las teorías de la motivación.

El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo, las necesidades de alimento y agua se transforman en hambre y sed, y la necesidad de tener amigos se convierte en un impulso para la afiliación, en estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos, en general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

1.3. Proceso integrado de la motivación.

Chiavenato (2000) .Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad, no obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando, lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación. La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen. Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos o negativas, críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso. Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

Ellas son el motor de las respuestas conductuales o las desencadenan. Por ello, cuando surge una necesidad la persona se vuelve más susceptible a los esfuerzos que hacen los líderes o los gerentes por motivarla. El primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. (Pág. 238 a239).

Existen muchos factores que suelen motivar a los seres humanos, la motivación está dirigida a alcanzar las metas y objetivos ya sea de manera personal o de la organización, es por esto que es vital para los seres humanos alcanzar estas

metas y objetivos planteados para que se sientan satisfechos con la labor que están realizando.

Se llegó a la conclusión que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

a) Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.

b) La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta, impulso.

c) Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia, no obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

d) Esa evaluación del desempeño determina algún tipo de recompensa, incentivo o sanción para la persona.

e) Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Las necesidades son carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Las necesidades pueden ser fisiológicas, alimento, psicológicas, autoestima o incluso sociológicas interacción social.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de gratificación y el consiguiente bienestar, una necesidad no satisfecha puede generar frustración, conflicto o estrés, el bloqueo de ciertas necesidades puede resultar en un desempeño indeseable debido a la frustración.

Las personas enfrentan la frustración y el estrés de maneras distintas. Los mecanismos de reacción difieren de una persona a otra en función de factores ambientales, situacionales y personales.

1.4. Tipo de motivación

Chiavenato (2000). Existen diversas formas de motivar a los empleados entre estas tenemos:

a) La mejora de las condiciones laborales: Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, relacionados con el contexto laboral que permite a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

b) El enriquecimiento del trabajo: Multitud de puestos de trabajo tiene una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajo no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria.

c) La adecuación persona, puesto de trabajo: Esta técnica persigue implementar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantía el puesto de trabajo y que además este motivada e interesada por las características del mismo.

d) La participación y delegación: Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración de diseño y participación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

e) Reconocimiento del trabajo efectuado: Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación los puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor trabajador.

f) Evaluación del rendimiento laboral: Consiste en evaluar el resultado de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador, esto supone un importante estímulo motivador.

g) Establecimiento de objetivos: Consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar durante un periodo de tiempo determinado. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos. (Pág.409)

Existen muchas maneras en la que los jefes pueden mantener motivados a sus trabajadores entre estas tenemos que se pueden mejorar las condiciones laborales para que el individuo logre satisfacer una de sus necesidades de orden superior la cual es los factores higiénicos, enriquecimiento del trabajo, adecuación persona- puesto de trabajo para encontrar a la persona adecuada que tenga los conocimientos y experiencia suficiente para desarrollar dicho trabajo, participación de los trabajadores ya que ellos son quienes conocen su trabajo y quienes pueden hacerle modificaciones.

Reconocimiento del trabajo que realizan ya que los trabajadores piensan que cuando realizan bien un trabajo nadie comenta nada mientras que cuando cometen un error aparecen varias personas para criticar su trabajo, evaluar el rendimiento laboral y el establecimiento de objetivos para llegar a un acuerdo entre subordinado y jefe sobre los objetivos que se tienen que alcanzar en un determinado tiempo.

1.5. Motivación humana

Chiavenato (2007). La motivación humana es uno de los factores que requiere mayor atención sin un mínimo conocimiento de un comportamiento es imposible comprender el comportamiento de la persona, existe premisas que explica el comportamiento humano.

a) El comportamiento es una causa: existe una casualidad del comportamiento humano, tanto la herencia como el ambiente influye de manera decisiva en el comportamiento de la persona, el cual se origina en el estímulo interno o externo.

b) El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento no es casualidad ni aleatorio, siempre esta dirigido u orientado hacia algún objetivo.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivo: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tensión, expresiones que surgen para indicar los motivos de comportamiento. (pág. 302).

Si estas tres primicias fueran correcta, el comportamiento humano no sería espontaneo ni estaría exento de finalidad: siempre habría algún objetivo implícito que oriente el comportamiento de la persona.

En más de alguna ocasión hemos mencionado lo importante que es sentirte motivado en el trabajo para poder realizar bien las tareas, para muchas personas, satisfacer esta necesidad es una motivación y esta suele ser la más común. Muchas personas trabajan exclusivamente para comer, vestirse, beber, etc.

Una vez has satisfecho los primeros pasos a la siguiente escala. Aquí encuentras necesidades como el reconocimiento, prestigio social, afecto de tus personas cercanas, etc.

Es importante que sepas que la conducta de los seres humanos está forjada, principalmente, por obtener objetivos concretos para su vida. De esta manera, como empleado trabajarás más por alcanzarlos porque serán parte de una motivación personal. Esto significa que esforzarás más por ello porque nos sentimos identificados con esa meta

.

1.6. Ciclo de la motivación

Chiavenato (2007). El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento, cada vez que aparece una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo y produce el estado de tensión insatisfacción, inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisface la necesidad y por ende descarga la tensión provocada por aquello, una vez satisfecho la necesidad el organismo recobra su estado de equilibrio anterior, su manera de adaptarse a su manera. (pág. 50).

El ciclo motivacional es cuando surge una necesidad, si el comportamiento es eficaz el individuo satisface sus necesidades mientras que cuando no es eficaz le produce insatisfacción, inconformidad y desequilibrio.

El ciclo motivacional descrito anteriormente, nos explica que la necesidad será satisfecha a medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y la repetición el comportamiento se vuelve más eficaz en la satisfacción de cierta necesidad. Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional y puede originar frustración o en algunos casos compensación, transferencia hacia otro objeto persona o situación.

Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad en cuanto una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión representa en el organismo busca una vía indirecta de salida bien sea mediante la psicología, agresividad, descontento, tensión emoción, apatía indiferencia, O bien mediante la fisiología tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestiva.

En otra acción aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o sopesarse. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

La necesidad será satisfecha a medida que el ciclo se repita con el aprendizaje y se vuelva más eficaz la satisfacción de cierta necesidad, por otro lado aunque la necesidad no se satisfaga no existe frustración ya que puede transferirse.

1.7. Modelo básico de la motivación.

Chiavenato (2009). Aunque el modelo básico de la motivación sea el mismo para toda la persona, el resultado podrá ser variado indefinidamente, pues la motivación de las personas depende de tres variables, en primer lugar depende de la manera de cómo se recibe el estímulo, que varía según la persona y la misma persona con el tiempo, en segundo lugar de la necesidad, que también varía, en tercer lugar del conocimiento que posee cada persona.

La motivación se enfoca como un proceso para satisfacer necesidades surge lo que se denomina el ciclo motivacional cuya etapa son las siguientes.

- a) Homeostasis: es decir en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b) Estimulo: es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad: esta necesidad insatisfecha provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión: la tensión produce que da lugar a un comportamiento o acción.
- e) Comportamiento: el comportamiento al activarse se dirige a satisfacer dicha necesidad y alcanza el objetivo satisfactorio.
- f) Satisfacción: se satisface la necesidad el organismo retorna a su estado de equilibrio hasta que otro estímulo se presenta. (Pág. 71).

El ser humano se encuentra inmerso en un medio que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana, el organismo tiene serie de necesidades que va a conducir una parte del comportamiento humano, como satisfacer una necesidad como hambre sed, el organismo busca el equilibrio y busca restaurarlo, nuevamente ya que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

CAPITULO DOS: TEORIA DE LA MOTIVACION.

En este capítulo se abordará las diferentes teorías relacionadas con la motivación ya que son de gran importancia para la organización y su fuerza laboral existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo, se sabe que cada persona se siente atraída por un conjunto de metas, si la organización pretende prever el comportamiento con cierta exactitud, es preciso que sepa algo sobre ese conjunto de metas y sobre lo que hará cada persona para alcanzarlas a su manera.

Se puede clasificar las teorías de la motivación en tres grupos:

La teoría del contenido que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas.

La teoría del proceso que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento.

La teoría del refuerzo que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido.

Se comenzara con las principales teorías que se basan en el contenido de la motivación. Éstas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el individuo. La motivación para actuar proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única.

2.1. Teoría pirámide de necesidades de Maslow

Chiavenato (2007). La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano.

Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

a) Las necesidades fisiológicas son: las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

b) Las necesidades de seguridad son: las de estar libre de peligros, reales o imaginarios, y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

c) Las necesidades sociales son: las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

d) Las necesidades de estima son: las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

e) Las necesidades de autorrealización son: las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Pág. 241).

En resumen, existen dos clases de necesidades, las de orden inferior o primarias, como las fisiológicas y las de seguridad, las cuales son satisfechas de forma externa, por medio de la remuneración, la permanencia en el empleo y las condiciones de trabajo y las de orden Superior o secundarias, como las necesidades sociales, de estima y de realización personal, que el individuo satisface en su interior. (Ver anexo)

Se llegó a la conclusión que la teoría de Maslow se basa en los siguientes argumentos:

Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias, al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.

A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo, a medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias, el comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades que se incorporan a la jerarquía.

No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha.

Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.

Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos.

Esta teoría, aunque genérica y estandarizada, es un modelo útil para analizar el comportamiento individual como parte del comportamiento organizacional porque es sencilla y fácil de entender, y también por su lógica intuitiva, sin embargo, investigaciones posteriores han cuestionado la escala de jerarquías de Maslow

2.2. Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento. ERC.

Chiavenato (2007). Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría existencia, relaciones y crecimiento.

a) Las necesidades de existencia: se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

b) Las necesidades de relaciones: se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

c) Las necesidades de crecimiento: se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización. (Pág. 243, 245).

Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea, si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.

A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría existencia, relaciones y crecimiento no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.

Esto se relaciona con la relación frustración regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado.

2.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Chiavenato (2007). Modelo de dos factores de Frederick Herzberg concluyó que existen dos factores motivacionales independientes entre sí, uno que provoca la satisfacción y otro la insatisfacción laboral, las cuales son:

a) Los factores higiénicos son: las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente, la expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

1. Salario percibido
2. Prestaciones sociales percibidas
3. Condiciones físicas de trabajo y comodidad
4. Relaciones con el gerente
5. Relaciones con los colegas y camaradería
6. Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con: factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

b) Los factores motivacionales se refieren: al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Los factores de satisfacción son:

1. Uso pleno de las habilidades personales
2. Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
3. Responsabilidad total por el trabajo

4. Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

5. Autoevaluación del desempeño

c) Los factores motivacionales son: las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales, están relacionados con las necesidades secundarias. (Pág. 243).

Se llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional son distintos de los que causan la insatisfacción y están totalmente desligados de ellos.

En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente, la expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

2.4. Teoría de la equidad.

Chiavenato (2007). Teoría de la equidad (1963) ,esta teoría propuesta por J. Stacy Adams, se fundamenta en el supuesto de que uno de los factores más sobresalientes para la motivación laboral, es la evaluación individual en cuanto a la manera en que se otorgan las recompensas, es decir si éstas son otorgadas con justicia y equidad, esto ocurre cuando algún colaborador piensa que las

recompensas que ha recibido por su trabajo son de alguna forma inferiores a las compensaciones que otro empleado recibe por sus esfuerzos.

Las personas contrastan su trabajo, sus entradas, esfuerzo, experiencia, educación y competencias y los resultados que obtienen son, remuneración, aumentos y reconocimiento en comparación con los de otras personas.

Analizan lo que reciben de su trabajo, resultados en relación con lo que invierten en entradas, y comparan esa relación con las de otras personas relevantes. Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad, cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

Al hacer sus comparaciones, cada persona identifica alguno de los estados mencionados en relación con sí misma o con terceros. Se pueden utilizar cuatro referencias para la comparación:

- a) Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.
- b) Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.
- c) Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.
- d) Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

Las personas se comparan con amigos, vecinos, colegas de la misma organización o de otras, o con empleos anteriores, y escogen su punto de referencia con base en el nivel de atractivo o de información al respecto, la comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico. (Pág. 248, 249).

Las investigaciones revelan que los hombres y las mujeres prefieren compararse con personas del mismo sexo; las mujeres aceptan recibir menos que los hombres por trabajos equivalentes y muestran expectativas más bajas respecto a la remuneración; las personas que realizan actividades que no discriminan por sexo hacen más comparaciones mixtas que cuando están en situaciones en las cuales domina un sexo.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene varias opciones:

- a) Modificar las entradas, aportaciones con un menor refuerzo en el trabajo.
- b) Modificar los resultados, recompensas recibidas: se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
- c) Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.

d) Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.

e) Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.

f) Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas.

Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa. Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin riesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos.

Al mejorar la percepción de justicia, los jefes y la organización también serán percibidos de manera positiva, aun cuando las personas estén insatisfechas con su remuneración o con las oportunidades de crecimiento. La percepción de justicia influye en la ciudadanía organizacional, porque provoca que las personas estén más satisfechas y dispuestas a colaborar en acciones voluntarias para ayudar a otros y a actuar en forma positiva. La teoría de la equidad demuestra que las recompensas, tanto las relativas como las absolutas, afectan profundamente la motivación de las personas.

2.5. Teoría de la definición de objetivos

Chiavenato (2007). La principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas.

Locke busca demostrar varios aspectos de la definición de los objetivos:

- a) La importancia de los objetivos para motivar a las personas.
- b) Por qué los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.
- c) Por qué los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.
- d) La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

- a) Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno.
- b) Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño. El compromiso con un objetivo difícil depende de que la persona realice un gran esfuerzo.

c) La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer. La realimentación es una guía de comportamiento. Cuando es autogenerada, o sea que la misma persona supervisa su desempeño y progresos, es más poderosa que la obtenida de una fuente externa.

d) Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.

e) La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada. Cuanto mayor sea la eficacia personal, mayor será su confianza en que podrá desempeñar el trabajo con éxito.

c) Las personas que tienen una baja eficacia personal tienden a abandonar las tareas y a desistir de sus esfuerzos; mientras, aquellas que tienen una gran eficacia personal tienden a luchar más arduamente. Éstas responden a la realimentación negativa con mucha mayor determinación.

f) La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente, cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor. (Pág. 151 a 152).

La teoría de motivación de los objetivos su principal fuente es luchar por alcanzar sus objetivos; los objetivos bien definidos mejoran el desempeño de las personas, cuanto más difíciles son los objetivos planteados mejores resultados se tendrán.

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
Movilizan la energía y el esfuerzo.
Aumentan la persistencia.
Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr.

2.6. Teoría del refuerzo.

Chiavenato (2007). Teoría del reforzamiento, ligada al psicólogo B. F. Skinner, sustentado en un enfoque conductual, mediante el cual menciona que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Menciona que las consecuencias de acciones en el pasado afectarán los actos futuros:

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

- a) El refuerzo positivo: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables, el refuerzo positivo son la aprobación de la actitud de un trabajador o la entrega de un premio económico por una buena sugerencia.

- b) El refuerzo negativo: sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable, el refuerzo negativo es la exigencia de que el trabajador deje de cometer una falta.

- c) La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra.

- d) La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa, el gerente observa que un trabajador que comete una falta recibe la aprobación de sus colegas y les aconseja que dejen de alentar esa conducta. (Pág. 256 a 258).

Estas cuatro estrategias son opciones para influir en las personas a fin de lograr mejoras laborales continuas, tanto el refuerzo positivo como el negativo sirven para fortalecer comportamientos deseables, la sanción y la extinción sirven para debilitar o eliminar comportamientos indeseables.

La teoría del refuerzo es contraria a la teoría de la definición de objetivos, basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento, la teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos.

El comportamiento depende de sus consecuencias, si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento, así lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita.

Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento, cuando abordamos el tema del aprendizaje, vimos cómo el refuerzo puede condicionar la conducta. No se debe pasar por alto la utilidad del refuerzo como herramienta de motivación, pues tiene una influencia muy importante en el comportamiento.

2.7. Teoría X y Y de Douglas McGregor

Chiavenato (2000). Este autor propuso por su parte, dos puntos distintos respecto a la naturaleza humana; por un lado se refiere a lo negativo, al cual le puso el nombre de teoría X, supuesto donde dice que los empleados son flojos por naturaleza, les disgusta el trabajo, buscan evitar la responsabilidad y a los cuales se les debe coaccionar para desempeñarse. Y el otro que representa lo positivo llamado teoría Y, supuesto que establece que los empleados son creativos, responsables y son capaces de ejercer su propia dirección.

Según McGregor la teoría X está sustentada por tres supuestos

- a) A los individuos les disgusta el trabajo y lo evitarán según les sea posible.
- b) Como les disgusta el trabajo, entonces se les debe ejercer coerción, controlar y amenazar con sanciones para alcanzar las metas planteadas.
- c) Derivado de lo anterior los seres humanos preferirán que se les dirija, evitando cualquier responsabilidad, mostrando poca ambición y sobre todo ansían seguridad.

La teoría Y está sustentada por seis supuestos

- a) Los empleados pueden tomar el trabajo como una cosa natural como lo es el descanso o la diversión.
- b) Tanto hombres como mujeres ejercerán una buena autodirección y un autocontrol siempre y cuando estén comprometidos con los objetivos organizacionales.
- c) Este compromiso se dará en proporción con la importancia de los premios o recompensas que se dan por su cumplimiento.
- d) Los seres humanos buscan y aceptan las responsabilidades, siempre que se encuentren en condiciones adecuadas.

e) Ejercen un alto grado de imaginación, ingenio y creatividad en la resolución de problemas.

f) La administración es responsable de proporcionar las condiciones para que los recursos humanos desarrollen y reconozcan sus potencialidades intelectuales en beneficio de la empresa, ya que en promedio se utilizan sólo parcialmente. (Pag.133 a 134).

Las teoría X asume que las necesidades de orden bajo dominan los individuos. La teoría Y asume que las necesidades de orden alto domina a los individuos. Y, debido que el mismo McGregor sostuvo de que la creencias que las suposiciones de la teoría Y era más válida, él propuso ideas como la toma de decisiones participativas, las responsabilidades y los trabajos desafiantes y un grupo de relaciones como aproximación que maximizar la motivación del empleado hacia la motivación.

Es una teoría que tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización.

CAPITULO TRES: MOTIVACION Y COMPENSACION.

En este capítulo se abordara los diferentes conceptos relacionado de la motivación y compensación, satisfacción laboral para un mejor funcionamiento en la organización.

Se utilizaran muchas variables para tratar de explicar las diferencias en el desempeño de las personas, las recompensas intrínsecas y las extrínsecas, el nivel de aspiraciones, etc. Sin embargo, entre estos factores la motivación casi siempre ocupa el primer lugar.

Varias razones explican por qué las personas tienen desempeños diferentes. La diversidad genera diferentes pautas de comportamiento y éstas casi siempre están relacionadas con necesidades, metas donde el dinero es el factor más importante de motivación en el personal.

3.1. Concepto de compensación.

Gary Dessler (1996) la compensación se refiere a toda las formas pago o recompensas que otorga a los empleados y derivan de su empleo la compensación tiene dos componentes, pago financiero directo en forma de sueldo, salario incentivo, comisiones, bonos y pago indirecto en forma de prestación financiera como seguro y vacaciones pagada pág. 401.

Los psicólogos saben que la gente tiene mucha necesidades de la cual algunas se satisfacen directamente con dinero, otras necesidades lo logran afiliación poder o autorrealización, motivan también la conducta pero también satisface indirectamente con dinero.

Todo las técnicas de motivación moderna como el enriquecimiento del puesto, no hay duda de que el dinero sigue siendo el motivador más importante.

Las recompensaciones son un mecanismo de motivación que utiliza las empresas para que sus colaboradores cooperen con el cumplimiento de los objetivos establecido ya que es de mucha importancia para la gerencia con el fin de cumplir las metas establecida en la organización.

Los gerentes tendrán que usar sus conocimientos de las diferencia entre los empleados, para poder individualizar las recompensa, en virtud de que los empleados tiene necesidad diferentes, lo que sirve de forzamiento con cada uno de ellos puede ser inútil con otros, esto hacen que las personas se den cuenta que aprecian su aportación.

3.2. Objetivo de la administración y la compensación.

Hellriegel y Slocum (2009). Una de las metas básicas de los gerentes debería ser motivar a los empleados para que su desempeño se ubique en los niveles más altos. Los gerentes coinciden en que es esencial vincular la remuneración con el desempeño en el puesto, sin embargo, la implementación real de programas diseñados para producir esta relación suele ser bastante difícil. Algunas preguntas que surgen son: ¿Las recompensas de sueldo deben estar vinculadas al desempeño de un individuo o al del equipo?

Existen numerosas investigaciones sobre la forma en que las recompensas afectan el desempeño individual y el del equipo.

Desempeño depende de seis factores

a) Disponibilidad. Para que las recompensas refuercen el desempeño deseado, primero tienen que estar disponibles. Una cantidad demasiado pequeña de la recompensa deseada no es recompensa.

Es más, los incrementos de sueldo que están por debajo de las normas mínimas aceptadas, de hecho podrían producir consecuencias negativas,

b) Oportunidad. Las recompensas, al igual que la retroalimentación sobre el desempeño, se deben otorgar en el momento oportuno. El potencial para motivar de una recompensa se reduce en la medida en que aumenta el tiempo a partir del desempeño que pretende reforzar.

c) Contingencia del desempeño. Las recompensas deben estar estrechamente vinculadas con desempeños particulares. Cuando se cumple una meta se entrega una recompensa. Cuanto más claro sea el vínculo entre el desempeño y las de recompensas, mayor será la capacidad que éstas tengan para motivar el comportamiento deseado.

d) Duración. Algunas recompensas duran más tiempo que otras. Las recompensas intrínsecas, como una mayor autonomía, los desafíos y la responsabilidad, suelen durar más tiempo que las extrínsecas, como los incrementos de sueldo.

e) Equidad. La motivación de los empleados para tener un alto desempeño mejorará si piensan que las políticas de remuneración de su organización son justas y equitativas.

f) Visibilidad. Para fomentar un sistema de recompensas, la gerencia se debe asegurar que las recompensas sean muy visibles en toda la organización. Las recompensas visibles, como las asignaciones para formar parte de comités importantes o la promoción a otro puesto, señalan a los empleados que las recompensas están disponibles, son oportunas y se basan en el desempeño. (P 170 ,171).

Las metas de los gerentes debería de ser mantener siempre motivados a sus trabajadores para que estos tengan un mejor desempeño, la recompensa se debe de dar en el momento adecuado y estas a su vez deben de estar vinculadas con el desempeño cuando se cumple con la meta se debe de entregar la recompensa, la gerencia también se debe asegurar que las recompensas sean visibles para la organización.

La mayoría de las empresas utiliza una combinación de premios en el momento y un desempeño de equipo/departamental, las recompensas en el momento por lo general tienen forma de tarjetas de regalo, excursiones, día casual, tiempo libre y demás.

En la medida en que los sistemas de recompensa se utilizan para motivar a los empleados a tener un alto desempeño, se analizarán cuatro sistemas de recompensa que son muy populares.

La decisión de recompensar a todos los empleados de la organización plantea otra pregunta: ¿Las recompensas deben basarse en el ahorro de costos o en las utilidades, y se deben repartir de forma anual o cuando las personas se retiran o salen de la organización por otro motivo? Los procedimientos contables que requieren los planes de ahorro de costos son muchos y muy complejos, pero si son eficientes, permiten distribuir las recompensas con bastante rapidez.

3.3. Las recompensas intrínsecas y las extrínsecas.

Palomo (2010) Motivación Intrínseca: La motivación intrínseca es un tipo de motivación que emerge de forma espontánea por tendencia interna y necesidad psicológica que motiva la conducta sin que haya recompensa extrínseca, actualmente no hay una teoría unificativa magistral para explicar el origen o los elementos de la motivación intrínseca.

Motivación intrínseca hacia experiencias estimulantes: Opera cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar una sensación, el placer sensorial, experiencia estética, diversión y excitación.

Motivación Extrínseca: la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a su fin.

Motivación extrínseca.

a) Regulación externa: La conducta es regulada a través de medios externos tales como premios y castigos.

b) Regulación introyectada: El individuo comienza a internalizar las razones por sus acciones pero esta internalización no es verdaderamente auto determinada, puesto que está limitada a la internalización de pasadas contingencias externas.

c) Identificación: Es la medida en que la conducta es juzgada importante para el individuo, especialmente por lo que percibe como escogido por el mismo, entonces la internalización de motivos extrínsecos se regula a través de identificaciones.

La motivación extrínseca se ha utilizado para motivar al empleado de formas como:

- a) Recompensas tangibles como pagos y promociones
- b) Recompensas intangibles tales como la alabanza y elogio en público (Pag.105).

Es intrínseca cuando la persona fija sus intereses por el estudio y trabaja demostrando siempre superación y personalidad en la consecuencia de sus fines y sus aspiraciones y metas.

Es la medida en la cual los individuos se enfocan más en el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que está motivado a lo grande. De este modo realiza cosas, puede definirse como el hecho de enrolarse en una actividad o el placer y la satisfacción de experimentar cuando uno intenta realizar o crear algo.

3.4. Tipo de compensación.

Chiavenato (2000). Dentro de estas podemos encontrar que cada empleado hace transacciones con su trabajo para obtener compensación financiera y no financiera. Existen diversas maneras para que el empleado se encuentre motivado en su puesto de trabajo. (pág. 409).

El gerente puede utilizar estos modelos para evitar el ausentismo laboral y para que su subordinado rinda al máximo y a su vez aporte a la empresa con su esfuerzo al logro de los objetivos.

Es la medida en la cual los individuos se enfocan más en el proceso de logros que sobre resultados, puede pensarse que está motivado a lo grande.

3.4.1 *Financiera.*

Chiavenato (2000). Existen sistemas de incentivos para casi todo tipo de labor, sea este manual o de tipo profesional. Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

La compensación financiera tenemos dos tipos directa o indirecta.

La compensación financiera directa: Es el pago que percibe cada empleado en forma de salario, bonos, premios, comisiones. El salario representa el elemento más importante. Salario es la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que este ejerce y por los servicios que este presta durante determinado periodo.

Los incentivos de tipo más común son los siguientes:

1. Incentivos Monetarios: Son aquellos en el que el empleado recibe dinero por su trabajo. Hay distintos tipos de incentivos monetarios.

a) Incentivos sobre unidad de producción: Los incentivos concebidos en el número de unidades producidas, suelen comprar al trabajador por el volumen de su rendimiento y el pago de incentivos.

b) Unidad de producción: Nos conduce automáticamente al nivel más alto de producción debido al enfoque que tiene la precisión del grupo sobre la persona que excede niveles de desempeño.

c) Comisiones: En los puestos de ventas el vendedor puede percibir el porcentaje de precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

d) Curva de madures: son los casos de profesionales que alcanza un nivel máximo de desarrollo y suele encontrar que el ascenso es el camino para seguir progresando, dado que muchas veces por sus especialidades no puede esperar

una promoción o puesto más alto, en la práctica se encuentra su camino al progreso.

e) Aumento por méritos: El incentivo no definido es el de conceder aumentos en atención que los méritos de empleo los incrementos por mérito constituyen aumento en el nivel de compensación concedido a cada personal de acuerdo con su evaluación al desempeño.

2. Incentivos no monetarios: Estos incentivos refuerzan el desarrollo mediante estímulos diferentes que monetarios como el elogio, la distinción, los objetos alusivos.

a) La compensación Financiera Indirecta: Es el salario indirecto, resultado de cláusulas de los convenios colectivos de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones y gratificaciones, propinas adicionales de trabajo nocturno y del tiempo de servicio, participación de las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización, alimentación, subsidio, transportes entre otros. (Pág. 409).

3.4.2. Compensación No Financiera.

Chiavenato (2000). Cuando la gerencia logra los resultados esperados gracias a la definición de las metas establecidas a una buena conexión de equipo, apoyo de un líder práctico participativo y motivador además de contener funciones bien definidas en los manuales de cargos que garantiza un buen desempeño en los trabajadores, no se puede pasar por alto que el reconocimiento genera beneficios a la empresa.

La compensación no financiera que suele brindar la organización a su personal se relaciona principalmente con la calidad de vida laboral, trabajo justo, comunicación abierta, posibilidad de progreso, participación en las decisiones, autorrealización, horarios flexibles, prestigio, autoestima, reconocimiento, estabilidad en el empleo. (Pág. 409).

Las compensaciones no financieras es brindada por la organización a sus trabajadores las cuales pueden ser reconocimientos a los trabajadores, que los colaboradores participen en las decisiones, comunicación abierta entre otras.

3.5. Factores de motivación.

Robbins (2005) Hay que crear una administración de remuneración, compensaciones inteligentes ya que hay poco para repartir, a menos que este bien administrado, pero hoy más que nunca se debe compensar. (Pag.489).

Este mecanismo de motivación es convencional o es más usado por la organización, su percepción difiere en distintos niveles que aplica de diferente formas a su empleado entre ellos tenemos, recompensas, salarios, bonificación y capacitación, ya que por medio de la aplicación de cada uno de estos factores contribuye que los empleados se sienta motivados.

3.5.1.Recompensa.

Black y Porter (2006) Es el pago que recibe cada empleado en forma de bono, premios, comisiones. Es un método de remuneración directa, en otros casos es retribución, es un método que se aplica por lo general a los empleados de confianza y los directivos, es el de la participación de los beneficios manteniendo un sueldo fijo que se suplementa de acuerdo con los beneficios obtenidos por la empresa. (Pag.431).

Es una forma de retribuir a los empleados de confianza y los directivos se pueden dar en forma de bonos, comisiones o premios, se mantiene su sueldo fijo más esa remuneración.

3.5.2 Salario

Gary Dessler (1992) es un incentivo completo , uno de los motivos importante por los cuales trabaja la mayoría , que tiene significado distinto para las personas, para el individuo que está en desventaja económica , significa preverse de alimento , abrigo , para el acaudalado significa el poder y prestigio. (Pág. 291).

El dinero se considera como un refuerzo universal, probablemente uno de los que tiene esa característica, con él se puede adquirir diversos tipo de refuerzos, se puede acumular previendo necesidades o usar para producir más dinero en sí mismo, que es papel si valor, sin embargo el dinero es la única fuente de motivación en el trabajo, una compensación inteligente donde incluya salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo, donde esfuerzo y compromiso del trabajo hacia su actividad ,se releja en su salario.

Salario es la cantidad de dinero que se da a una persona a cambio de un servicio prestado, el dinero es una de las fuentes de motivación en el trabajo.

3.5.3. Bonificación.

Solano (1993). Es importante dar incentivos a los trabajadores que genera resultado satisfactorio para la empresa, es decir premiar al empleado que mantenga su compromiso con objetivo de la organización. (pág. 57).

Es importante premiar a los empleados que siempre mantienen su compromiso con la organización a través de incentivos que resulten atractivos para los trabajadores.

3.5.4. Comunicación.

Solano (1993). Dentro de la empresa se debe fomentar la participación en los grupos de trabajo, estableciendo retos a todo el personal de la organización. (pág. 67).

Las empresa deben crear un buen sistema de comunicación interno y adecuado , una organización de trabajo donde se establece objetivos claros y preciso que permita al personal sentirse valorado , reconocido, esto lo lleva a sentirse motivado y contribuir más en la organización.

Se debe de mantener una buena comunicación entre la organización y los trabajadores para que de esta forma se establezcan objetivos claros y precisos que contribuyan a la organización.

3.5.5. Capacitación.

Robbins (1999). La necesidad de capacitación sinónimo de entrenamiento, surge de los rápidos cambios ambientales, en mejorar la calidad de producción, servicios para incrementar la productividad, para que la organización siga siendo competitiva, ya que es uno de los objetivos. (Pág. 89).

El entrenamiento para Chiavenato es un proceso educativo y a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizacional, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos.

La capacitación repercute en el individuo de diferente manera.

1. Eleva su nivel de vida, ya que puede mejorar sus ingresos, por medio de la capacitación puede obtener una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
2. También eleva su productividad, se logra cuando el beneficio es para ambos, empleado y empresa.
3. Contribuye a elevar la calidad de producción de la fuerza de trabajo.
4. Beneficios de la capacitación en la organización.
5. Conduce a rentabilidad más alta y actividades más positivas.
6. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
7. Crea mejor imagen.
8. Mejora las relaciones jefe subordinado.

9. Se promueve la comunicación a toda la organización.
10. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
11. Se agiliza la toma de decisiones y la solución a todos los problemas.
12. Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
13. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Beneficio de la capacitación para el personal.

- a) Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solucionar problemas.
- b) Aumenta la confianza y la posición asertiva en el desarrollo.
- c) Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- d) Forja líderes y mejora la aptitud comunicativa.
- e) Sube el nivel de satisfacción e el puesto.
- f) Permite el logro de metas individuales.
- g) Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- h) Elimina los temores y la incompetencia o la ignorancia individual.

No cabe duda que la capacitación es una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa, para la motivación del personal y su desarrollo. Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia de la organización, ya que están bien informados acerca de sus deberes y responsabilidades, tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarias y son menos propensos a cometer errores constantes en el trabajo.

La capacitación para todos los niveles contribuya en recursos humanos una de las principales fuentes de bienestar para el personal en la organización.

3.6. Formas de motivar y compensar a los empleados

Robbins (2005). Uno de los retos de dirigir una empresa es encontrar buenos empleados y mantenerlos motivados, para prosperar y que también prospere la empresa, consiste en un aumento laboral mejorar los factores de higiene, las relaciones con el contexto laboral que permita a los individuos satisfacer sus necesidades de un orden superior que evite la institución laboral.(Pag.489).

3.7 La satisfacción

Hellriegel y Slocum. (2009) Numerosos factores influyen en la satisfacción que una persona obtiene de su trabajo, entre otros un trabajo desafiante, compañeros de trabajo interesantes, el sueldo, la posibilidad de aprender y las condiciones de trabajo adecuadas. Sin embargo, según el modelo de establecimiento de metas, el punto focal es el grado de satisfacción que el empleado obtiene de su desempeño. Los empleados que se fijan metas extremadamente altas y difíciles podrían sentir menos satisfacción con su trabajo que los que establecen metas más bajas y fáciles de alcanzar.

Las metas difíciles se alcanzan con menos frecuencia y la satisfacción por el desempeño se asocia con el éxito. Por consiguiente, para maximizar la satisfacción y el desempeño puede ser necesario llegar a un punto intermedio respecto a la dificultad de las metas. Sin embargo, el solo hecho de luchar por alcanzar metas difíciles se asocia con cierto grado de satisfacción; por ejemplo, responder ante un reto, avanzar un tramo en el camino para alcanzar las metas y la idea de que, sea cual fuere el resultado, siempre se podrán obtener beneficios de la experiencia. (pág. 170-171).

La satisfacción es alguna necesidad, es transitoria y pasajera, es decir la motivación humana es cíclica, el comportamiento es casi un proceso continuo de solución y de satisfacción a medida que va apareciendo.

CAPITULO CUATRO: EL CLIMA ORGANIZACIONAL, PROMOVRIENDO LOS FACTORES DE MOTIVACION.

En este capítulo presentaremos la relación que existe entre la motivación y el clima organizacional, los efectos de la motivación en la organización, la motivación y cultura y la utilización de la teoría de la motivación en la administración, esto con el objetivo de analizar relación de la motivación y la organización, satisfacción que representa para la persona, es entorno laboral.

4.1. Clima organizacional.

Chiavenato (2009) La motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Esto se puede definir Como un estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior.

La frustración, por no satisfacer necesidades más elevadas, provoca muchos problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores generalmente depende de personas que están en puestos de autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación y la inadaptación de las personas. La adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.

Las personas mentalmente sanas tienen las siguientes características:

- a) Se sienten bien consigo.
- b) Se sienten bien con otros.
- c) Son capaces de enfrentar solas las exigencias de la vida.

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas, situaciones en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, como ocurre con huelgas, paros y protestas similares.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. (Pág. 260).

Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de las personas y mejora su ánimo. En cambio, es desfavorable cuando produce frustración porque no satisface esas necesidades. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

4.2. Efecto de la administración en la motivación.

Chiavenato (2009). La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambios o invertir su energía en algo.

La mayor de la literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad de su trabajo. No obstante, existen pocos textos que expliquen la relación entre la motivación y los efectos ocultos de las jerarquías de poder, los laberintos burocráticos, los procesos de decisión autocráticos y los sistemas administrativos rebasados.

(Pág. 263,264)

Hoy sabemos que cuando las personas se sienten fortalecidas, involucradas en decisiones de equipo y consultadas sobre asuntos importantes y resultados, la motivación está detrás de todo ello. Sabemos que las personas no trabajan diligentemente a menos que haya poder, democracia y valores compartidos. La administración puede motivar externamente a las personas, empujarlas en una dirección, lo que puede provocar diversos grados de resistencia. No obstante, al concentrarse en el comportamiento y el rendimiento, la administración actúa sobre aquellos aspectos multidimensionales que hacen la diferencia. Ahí residen las fuentes del arte, la sabiduría, la innovación, la pasión y los grados más altos de motivación. Esas dimensiones o aspectos humanos del trabajo pueden ser inspirados por líderes, pero jamás por esquemas tradicionales y burocráticos de mando y de imposición.

Atkinson (1964). Desarrolló una metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales. Su modelo se basa en las siguientes premisas:

- a) Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando son provocados.
- b) La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.

c) Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.

d) Los cambios en el ambiente percibido modificarán la pauta de la motivación provocada.

e) Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidad. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, y el cambio de esa pauta generará un cambio de comportamiento. (pág. 230).

Parecería que la motivación simplemente responde la pregunta: “¿Por qué hacemos esto?” Cuando se pregunta a las personas por qué trabajan, la mayoría responde que lo hace para poder comer o comprar cosas que necesita o desea. Esto significa ver el trabajo como un instrumento para la satisfacción de necesidades y no como una necesidad en sí. En realidad, las personas necesitan tener un trabajo que tenga significado y que les permita dar diferentes respuestas cuando se les pregunta sobre sus pasatiempos o aficiones.

El trabajo define a las personas y sus relaciones con otras personas. Lo ideal sería trabajar por amor, por el placer de dar algo y por la realización personal, que son aspectos que dependen de las relaciones igualitarias, la interacción personal, la participación, la cooperación, la atribución de facultades y la aprobación.

El trabajo dentro de estructuras jerárquicas significa trabajar para personas que tienen más poder. En este caso, no existe el placer de trabajar para uno mismo o por amor a los demás debido a la incongruencia entre la generosidad hacia los otros y la abnegación hacia uno mismo, lo que disminuye la motivación de las personas. Al permitir que las personas se administren democráticamente en equipos organizados que gozan de facultades para tomar decisiones sobre aspectos importantes, las organizaciones crean una poderosa motivación. La consulta, la participación y la atribución de facultades aumentan la aprobación de uno mismo y de otros. Estos procesos hacen que las prioridades de desarrollo personal dependan de la aportación y la colaboración sociales. Al fin de cuentas, toda organización es un sistema abierto de cooperación social.

4.3. Motivación y cultura

Chiavenato (2009) Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países.

En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista y en el logro de objetivos. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow también se ciñe a la realidad y coloca en la cúspide de la pirámide las necesidades de realización personal.

De igual manera, la necesidad de realización implica dos características culturales: una moderada aceptación de riesgos ,a diferencia de las culturas que evitan la incertidumbre y el enfoque en el desempeño, que se basa en conquistas materiales, Se debe tener sumo cuidado al aplicar estas teorías en diferentes culturas. (pág.259).

La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

4.4. Utilización de las teorías de la motivación en la organización

Chiavenato (2009) Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real.

Las recompensas monetarias: son una aplicación práctica de la teoría de Maslow acerca de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg, de los resultados de segundo nivel de Vroom y de la comparación de aportaciones. Como vimos, Lawler comprobó que el dinero es un excelente motivador de las personas por tres razones:

Puede funcionar como refuerzo condicionante porque está asociado a las necesidades de alimento, vivienda, vestido y recreación. Puede comprar todas esas cosas. El salario, como refuerzo condicionante, es un resultado de primer nivel que permite alcanzar otros resultados de segundo nivel.

El dinero puede funcionar como un incentivo o una meta capaz de reducir o necesidades. Actúa como incentivo cuando antecede la acción de la persona y es recompensa cuando se presenta después de la acción.

Puede servir para reducir la ansiedad. Los problemas económicos son una preocupación común. El dinero puede fortalecer la confianza de las personas en sí mismas.

El dinero motiva el desempeño en la medida en que se cumplan dos condiciones: que la persona crea que el dinero cubrirá sus necesidades y que obtenerlo exija algún esfuerzo de su parte.

Existen varios tipos de incentivos salariales individuales, grupales y organizacionales, e incluyen los salarios pagos fijos y periódicos y los bonos variables y esporádicos. Lawler encontró resultados interesantes al investigar los planes de incentivos salariales. Cuando el criterio es relacionar la paga con el desempeño, los planes de bonos son más eficaces que los salariales. Lo peor es implantar un mismo plan salarial para toda la organización. Por lo general, los planes de bonos son más eficaces que los salariales porque se relacionan con el desempeño actual de los trabajadores. En cambio, los planes salariales suelen estar relacionados con hechos pasados y no buscan mejorar el desempeño de las personas.

a) Las recompensas extra monetarias: se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow, entre ellas el reconocimiento, el prestigio y el estatus. Los planes organizacionales y los grupales son más adecuados que los individuales para vincular las recompensas extra monetarias con el desempeño, porque si las personas piensan que hay otras recompensas ligadas a su rendimiento procurarán alentar a sus compañeros.

b) El enriquecimiento de las tareas: es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo. Este enfoque, popularizado por Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Para conseguir que una tarea siempre tenga un efecto motivador es necesario adaptarla continuamente a los progresos del trabajador. En otras palabras, se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta. El enriquecimiento puede ser vertical u horizontal. El enriquecimiento vertical consiste en la asignación de actividades cada vez más complejas o importantes y la eliminación gradual de actividades más simples o menos importantes. El enriquecimiento horizontal es la migración lateral hacia tareas diferentes, pero de la misma complejidad, dificultad o importancia. El primer tipo de enriquecimiento hace que el trabajo crezca y se vuelva más complejo, mientras que el segundo hace que el trabajo se vuelva multifuncional.

Ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación:

- a) Nuevo aprendizaje. Toda persona debe tener la posibilidad de aprender nuevas habilidades y tareas y de crecer psicológicamente.
- b) Realimentación directa. La tarea debe proporcionar a la persona información directa sobre su desempeño. La realimentación es esencial.
- c) Programación. La persona debe tener la posibilidad de programar su propio trabajo.
- d) Control de recursos. La persona debe tener el control de lo que hace y de lo que necesita para hacerlo.
- e) Responsabilidad personal. La persona debe tener la oportunidad de responder por lo que hace y por los resultados que consigue.
- f) Singularidad. Todo trabajo debe tener cualidades o características únicas. (Pág. 261).

Pese a todas las críticas que se han hecho a este enfoque, las investigaciones recientes indican que el enriquecimiento de las tareas produce un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el trabajo.

La flexibilización del horario de trabajo .es una manera de mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas. Para conseguir la flexibilización generalmente se reduce el número de días u horas trabajados por semana. En lugar de trabajar ocho horas al día durante cinco días a la semana, el empleado puede trabajar diez horas al día por cuatro días a la semana. El total de horas semanales puede permanecer igual, pero el nuevo horario permite que la persona descanse tres días, en lugar de los dos tradicionales.

Otra opción es el horario flexible. En este caso las actividades se sujetan a un horario ajustable. También se le conoce como horario móvil o flexible Se trata de programar el trabajo de modo que permita a la persona escoger su horario diario, dentro de ciertos límites. Existe un horario básico, en el cual todos los empleados deben estar en el centro de trabajo. Fuera de ese horario básico, los trabajadores pueden escoger las horas en que trabajarán.

A pesar de los problemas legales relacionados como, número de horas extras de la semana laboral restricciones sobre la duración de la jornada diaria, trabajo de menores, muchas empresas buscan opciones para flexibilizar la semana laboral y motivar más a sus trabajadores. pág., 261, 263.

4.5. Teoría del clima organizacional según Likert.

(Brunet, 1999) La teoría de clima Organizacional establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Establecen tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

a) Variables Causales: Denominadas también independientes. Estas decretan el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados, estas variables pueden sufrir cambios que provienen de la organización. Dentro de estas variables se encuentra la estructura organizativa y su administración, reglas, decisiones, competencias, actitudes. En este orden de ideas las causales se distinguen por que pueden ser modificadas por los miembros de la organización en donde pueden agregar nuevos componentes. Las causales son independientes, si se modifica una hace que las otras también sufran cambios.

b) Variables Intermedias: Estas variables están orientadas a medir el estado de la institución, a nivel interno y de salud como son: La Motivación, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, estas son las que forman los procesos organizacionales.

c) Variables Finales: Estas variables surgen como la mezcla de las dos variables anteriores que son las causales y las intermedias estas nos indican los resultados obtenidos por la institución, como las ganancias y las pérdidas. La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de cuatro tipos de clima organizacional. (Pág. 33, 34)

Las variables ayudan a la institución ya que de esta forma la empresa mide su crecimiento, los resultados, pérdidas, ganancias a la misma vez mide el grado de motivación de cada miembro de la organización, ayudándola a obtener mejores resultados.

IX. Conclusiones

Después de analizar la teoría científica existentes sobre motivación laboral su relación con el desempeño, su aspecto genérale de recompensa y satisfacción, su incidencia el clima laboral y diferentes factores relacionados con la motivación llegamos a la conclusión.

Que las diferentes concepto presentado del capítulo uno que interviene de los diferentes autores, son valiosas adjetivas y acertada para el estudio del comportamiento humano dentro de la administración del personal representando un gran aporte dentro del ejercito administrativo ya que la motivación es el impulso de las personas a actuar de determinada manera y por ende es de suma importancia que la gerencia lo tomo en cuenta como un factor muy importante para alcanzar los objetivo a seguir .

Las diferentes teoría de la motivación son de sumas importancia ya que es de los grandes desafíos de las organizaciones es motivar a las personas pues la motivación consiste en generar el deseo de hacer esfuerzos importantes para alcanzar determinados objetivos organizacionales, lo cual dependerá de que éstos también permitan lograr objetivos individuales de las personas y esto a su bes un aporte importante para la organización.

Pues la motivación depende básicamente de la dirección objetivos, la fuerza y la intensidad del comportamiento, esfuerzo y de la duración y la persistencia de la necesidad y la necesidad es una carencia que crea un estado de tensión en el organismo, es la base del proceso de motivación.

Con respecto a la motivación analizamos que este es el factor que insta a todos los miembros de la organización a que quieran desempeñar de una mejor manera sus funciones, ya que cuando un colaborador se siente motivado ya sea que se le ofreció una compensación monetaria, un reconocimiento o un ascenso este se siente motivado a seguir haciendo su trabajo y cumplir con las metas de la organización.

La gerencia debe de tomar en cuenta que los colaboradores buscan un clima organizacional en donde se puedan relacionar con los demás trabajadores, en donde ellos se sientan realmente motivados y donde sepan que si ponen su mejor esfuerzo este tendrá una buena recompensa.

Que todas las teorías planteadas son de gran importancia y la organización debe implementar con el objetivo de que su recurso humano se sienta satisfecho, de esta manera podrá colaborar con la organización de una manera eficiente.

Bibliografía

Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr. Comportamiento organizacional,

12a. ed. 2009 D.R. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc C.P, México, D.F..pag.643

Gary Dessler - administración del personal 1994 . 4ta edición. Mexico D.F.pretence –hall hispano America, s.a pag.812

Gary Dessler 1996 - VI EDICION ÁDMON DEL PERSONAL ADMINISTRACION DE PERSONAL 6ta edición – Prentice –hall hospanoamerica, s.a. pag 746

Gibson-IVAN CEVICH-Donnelly, la organización, cpmestructura, proceso,decima edición.Mc.Graw hill.

Idalberto Chiavenato 2001 ADMINISTRACIONTeoría, proceso y práctica Tercera edición Mc GRAW –HILL INTERAMERICANA, S. A. Avenida de las Américas No. 46 -41 , Bogotá, D.C., Colombia. Pág. 436

Idalberto Chiavenato 2007 Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones Octava edición McGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V pag.518

Idalberto Chiavenato 2009 Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. México, D.F Pag546

J. W. Atkinson, An Introduction to Motivation, Van Nostrand, Princeton, 1964

Koontz Horold, Weihrich Heinz, Gomez Carlos- administración comtenporanea II , 1997 -1ra edición – México D,F. Mc Graw – hill interamericano editor , S.A de C.V pág. 556.

María Teresa Palomo. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Madrid : ESIC Editorial, 2010. Pag. 105.

Michael A Hitt; J Stewart Black; Lyman W Porter Administracion México : Pearson Educación, 2006 pag 431

Robbinp- P Stephen . comportamiento organizacional , conceptos controversial y aplicación , 1987 . 3ra edición . Mexico D.F , Mc Graw – hill interamericano editores , S.A de C.V, pag. 569.

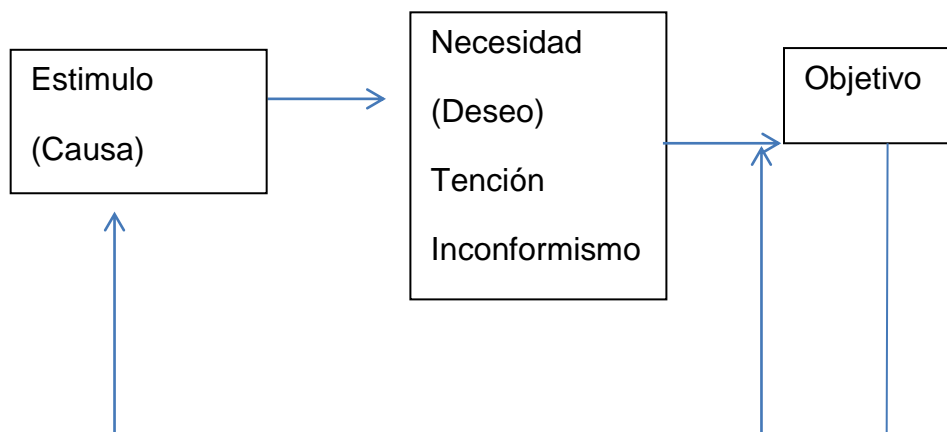
Robbinp- P Stephen. Administracion,México : Pearson Educación, ©2005. Pag489

Solano Ricardo F- administración de organización. Edición interoseanica S.A Duenos Aires 1993. Pag.208.

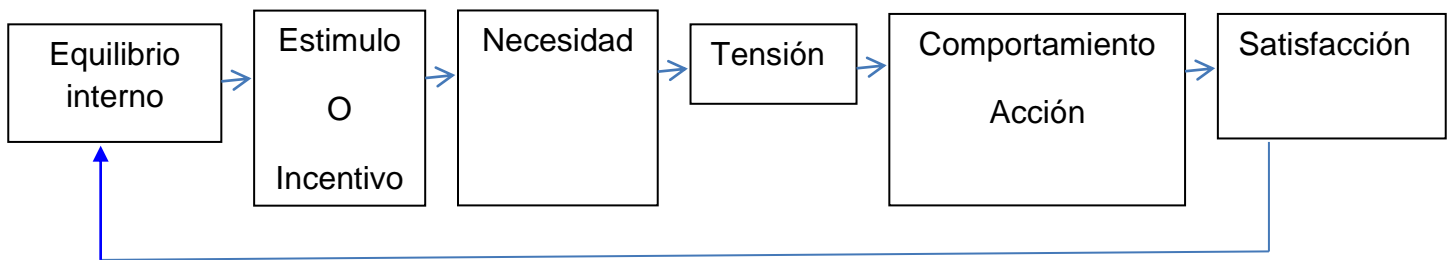
XI. Anexos.

Modelo básico de la motivación.

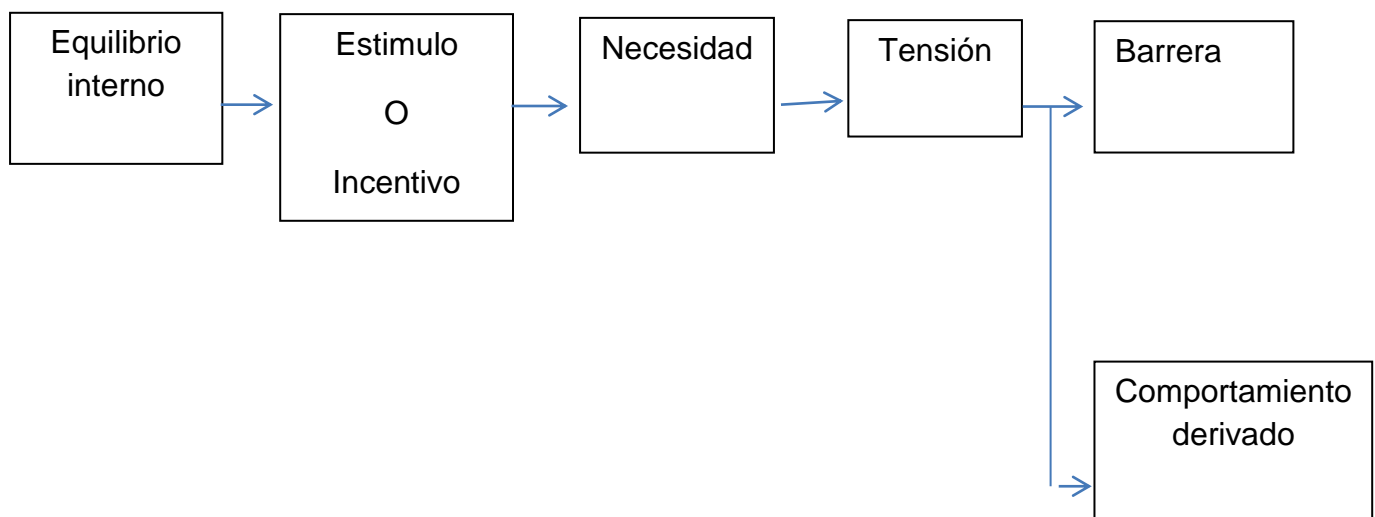
La persona



Etapa del ciclo motivacional que implica la satisfacción de una necesidad.



Ciclo motivacional frustración o compensación



Pirámide de la necesidad de Maslow.



Factores que producen satisfacción o insatisfacción

